

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X200515031

UDC _____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

中国建设银行零售业务的战略转型思考

A study on Strategic Transformation of CCB Retail Business

黄 劲 松

指导教师姓名: 林 志 扬 教授

专 业 名 称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2008 年 4 月

论文答辩日期: 2008 年 月

学位授予日期: 2008 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2008 年 4 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

1、保密（ ），在 年解密后适用本授权书。

2、不保密（ ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名：

日期： 年 月 日

导师签名：

日期： 年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

中文摘要

成立于计划经济体制时期的中国建设银行，同其它国有银行一样，经历了专业化变革、商业银行改革和股份制改革阶段，随着利率市场不断推进和中国加入WTO后金融市场的开放，中国建设银行面临着中外资银行市场竞争的双重夹击，零售业务的战略转型迫在眉睫。本文从国有银行长期“重对公、轻零售”的业务特点、国有商业银行的组织结构形式和业务特点及中外资银行的竞争优势比较分析等几方面阐述中国建设银行所面临的严峻的挑战，同时，通过对中国银行业零售业务的环境分析、产业分析、竞争分析、顾客分析等进行了全面的探索，剖析了改革开放以来国内孕育着潜力巨大的零售银行业务市场，全面分析了“发展中间业务改进利润来源、推进网点转型提高客户服务体验满意度、创建财富管理品牌锁定高端客户”的银行零售业务战略转型重点，对中资银行应对新经济形势下的银行零售业务市场竞争提供了实用的借鉴。

本文分三章：

第一章 中国银行业面临的挑战和机遇。概要介绍了中国银行业的发展变革、业务特点以及国内股份制银行和外资银行的市场竞争，阐述了中国银行业面临的挑战和机遇。

第二章 中国银行业零售业务战略分析。通过对中国银行业零售业务的环境分析、产业分析、竞争分析、顾客分析等进行了全面的探索，比较分析了国内银行业中外资银行同台竞技的竞争态势和策略，剖析了改革开放以来国内孕育着潜力巨大的零售业务市场。

第三章 中国建设银行零售业务的战略转型。通过借鉴国外先进银行的发展经验，全面分析中国建设银行“发展中间业务改进利润来源、推进网点转型提高客户服务体验满意度、创建财富管理品牌锁定高端客户”的银行零售业务战略转型重点，对中资银行应对新经济形势下的银行零售业务市场竞争提供了实用的借鉴。

关键词：建设银行；零售业务；战略转型

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

Founded in the period of the planned economic system, China Construction Bank (CCB), like other state-owned banks, experienced professional changes, the reform of commercial banks and the joint-stock reform. With the boost of market interest rates and the opening of financial markets after China's accession to the WTO, CCB confronts the double attack from domestic and foreign competition in the banking market, and strategic transformation of retail business is pressing. This dissertation discusses severe challenges that CCB faces on several aspects such as long-term "weight on the public and light retail" business characteristics of state-owned banks, the organizational structure and operational characteristics of state-owned commercial banks, and the comparative analysis of competitive advantages of domestic and foreign banks. At the same time, after a comprehensive exploration in environment analysis, industry analysis, competitive analysis, customer analysis of retail business of China's banking, this dissertation provides a deep analysis on the huge potential of retail banking market since the reform and opening up in China, and a comprehensive analysis of the focus on retail business strategic transformation – developing intermediate business to improve source of profits, promoting networks transformation to enhance customer service experience, creating high-end wealth management brand to lock customers. Analysis above provides a practical reference to the Chinese-funded banks coping with retail business competition in the new economic form of banking industry.

This dissertation is divided into three chapters:

Chapter 1: challenges and opportunities faced by China's banking. In this chapter the author summarizes changes in the development of China's banking, business characteristics, as well as the market competition of domestic joint-stock banks and foreign banks, and expounds challenges and opportunities that China's banking industry faces.

Chapter 2: strategy analysis of the retail business of China's banking. From a comprehensive exploration in environment analysis, industry analysis, competitive analysis, customer analysis of China's banking and retail business, this chapter provides a deep analysis on the huge potential of retail banking market since the reform and opening up in China.

Chapter 3: strategic transformation of the CCB retail business. After learning from the development experience of foreign advanced banking, in this chapter the author provides a deep analysis on the huge potential of retail banking market since the reform and opening up in China, and a comprehensive analysis of the focus on retail business strategic transformation – developing intermediate business to improve source of profits, promoting networks transformation to enhance customer service experience, creating high-end wealth management brand to lock customers. Analysis above provides a practical reference to the Chinese-funded banks coping with retail business competition in the new economic form of banking industry.

Key words: Construction Bank; retail business; strategic transformation

目 录

前 言	1
第一章 中国银行业面临着挑战和机遇	2
第一节 中国银行业的概况	2
一、国有银行的创立背景	2
二、商业银行的变革之路	2
第二节 中国银行业的特点	4
一、国内银行业的监管体系	4
二、国有银行的组织结构和业务特点	5
第三节 中国银行业面临的挑战和机遇	7
一、国内股份制银行的竞争	7
二、外资银行的市场渗透	9
第二章 中国银行业零售业务战略分析	13
第一节 环境分析	13
一、中国政治、经济、文化环境分析	13
二、支撑零售金融产品的科技发展趋势	14
第二节 产业分析	14
一、银行零售业务的范畴	14
二、银行零售业务的价值链	15
第三节 竞争分析	16
一、国内主要银行核心竞争力及地位	16
二、国内银行业差异寡占的竞争态势	18
三、外资银行的优势及竞争策略	19
第四节 顾客分析	21
一、客户群体细分	21
二、客户消费结构	23

三、顾客满意管理	24
四、顾客价值挖掘	25
第三章 中国建设银行零售业务的战略转型	27
第一节 国外银行零售业务发展的借鉴	27
一、细分客户实施差别化服务	27
二、创新金融产品增加利润来源	29
第二节 中国建设银行零售业务的转型步骤	30
一、发展中间业务改进利润来源	30
二、推进网点转型提高客户服务体验满意度	34
三、创建财富管理品牌锁定高端客户	40
第三节 中国建设银行零售业务前景展望	46
参考文献	48
后 记	49

前 言

中国金融市场，硝烟四起。随着加入 WTO，外资银行纷纷进军国内人民币业务，一时间，国内零售银行业务市场，群雄逐鹿，暗潮汹涌。一方面，中国二十多年来的改革开放，积累了大量的社会财富，中国的“富人阶层”迅速崛起，个人金融需求日趋多样化，为银行零售业务的发展培育了肥沃的土壤，另一方面，西方发达国家商业银行经过几十年不断的金融创新，拥有超前的财富管理理念和灵活多样的经营模式，能够为客户提供全面、差别化的金融服务，其对中国零售银行业务市场虎视眈眈已久，如今大门已开，中外银行零售业务决战在即。

长期以来，国内银行业务发展呈现出“重对公、轻零售”的鲜明特征，在业务收入结构上过分依赖利息收入，零售业务对银行收入的贡献不大。成立于计划经济体制时期的中国建设银行，同其它国有银行一样，经历了专业化变革、商业银行改革和股份制改革阶段，存在着管理层级过多、业务收入结构单一、产品同质化严重的特征。如今，随着利率市场不断推进，融资结构加快变化，商业银行传统的存贷差赢利空间正在日益缩小，针对新的市场变化和客户需求，中外银行历兵秣马，在零售业务领域开疆辟土，国内银行零售业务市场波澜渐起，中国建设银行面临着中外资银行市场竞争的双重夹击，零售业务的战略转型迫在眉睫。

本文从“中国银行业面临的挑战和机遇、中国银行业零售业务战略分析、中国建设银行零售业务的战略转型”三方面，通过借鉴国外先进银行的发展经验，全面分析中国建设银行“发展中间业务改进利润来源、推进网点转型提高客户服务体验满意度、创建财富管理品牌锁定高端客户”的银行零售业务战略转型重点，期望对中资银行应对新经济形势下的银行零售业务市场竞争提供一种实用的借鉴。

第一章 中国银行业面临着挑战和机遇

第一节 中国银行业的概况

一、国有银行的创立背景

1948年12月1日，中国人民银行在河北省石家庄市宣布成立，经过几十年的发展，逐步建立了统一的国家银行体系。在国民经济恢复时期和计划经济体制时期，中国人民银行作为国家金融管理和货币发行的机构，建立了集中统一的综合信贷计划管理体制，为大规模的经济建设进行全面的金融监督和服务。一直到1978年，中国人民银行既是管理金融的国家机关又是全面经营银行业务的国家银行。

1979年1月，为了加强对农村经济的扶植，恢复了中国农业银行。1979年3月，为了适应对外开放和国际金融业务发展的新形势，改革了中国银行的体制，中国银行成为国家指定的外汇专业银行。同年，中国人民建设银行由财政部下属的国有独资银行转换成国务院直属的金融机构，继续负责管理和分配根据国家经济计划拨给建设项目和基础建设相关项目的政府资金，并逐渐承担了更多商业银行的职能。日益发展的经济和金融机构的增加，迫切需要加强金融业的统一管理和综合协调，由中国人民银行来专门承担中央银行职责，成为完善金融体制、更好发展金融业的紧迫议题。1983年9月17日，国务院作出决定，由中国人民银行专门行使中央银行的职能。1984年1月，新设中国工商银行，人民银行过去承担的工商信贷和储蓄业务由中国工商银行专业经营。

至此，工、农、中、建四家专业银行雏形初现，中国人民银行开始专门行使中央银行的职能，国家建立了存款准备金制度和中央银行对专业银行的贷款制度，初步确定了中央银行制度的基本框架。

二、商业银行的变革之路

从1984年起至今的二十多年间，从真正意义上的商业银行的诞生，到巨额不良资产的化解，再到国有商业银行的梯次股改上市，中国银行业的面貌发生了翻

天覆地的变化。

1984 年至 1994 年是国有银行的专业化变革阶段，从中国人民银行和财政部分离出来的部分政策性业务由工、农、中、建四家专业性银行负责，同时四大国有银行亦开始承担了部分商业银行业务。

1994 年至 2003 年是国有独资商业银行改革阶段，工、农、中、建四行开始由专业性银行向商业银行转变的。1994 年，国家成立了三家政策性银行，实现了政策性金融与商业性金融的分离。1995 年，颁布实施了《中华人民共和国商业银行法》，明确国有商业银行是“自主经营、自担风险、自负盈亏、自我约束”的市场主体。至此，工、农、中、建四家专业银行从法律上定位为国有独资商业银行。1996 年，中国人民建设银行更名为中国建设银行。1997 年，亚洲金融危机爆发，具体到对中国银行业的影响，就是不良资产的大幅度增加和暴露。同年 11 月，中央召开了第一次全国金融工作会议，随后陆续出台了一系列国有商业银行改革措施，主要包括：中央财政定向发行 2700 亿元特别国债，专门用于补充四家银行资本金；将 13939 亿元资产剥离给新成立的四家资产管理公司；取消贷款规模，实行资产负债比例管理；强化法人管理、绩效考核等。

2003 年至今是国有商业银行的股份制改革阶段，通过财务重组、改造公司治理结构、资本市场上市，对国有商业银行的运行机制、股权结构进行彻底改造，实现绩效最大化。2003 年底，中央选择中国银行、中国建设银行进行股份制改革试点，并动用 450 亿美元外汇储备进行注资，中央汇金公司亦对工商银行进行了 150 亿外汇注资，帮助工商银行把资本充足率提高到巴塞尔协议规定的 8% 的及格线，而其损失类贷款将由工行自身的经营利润逐步核销。

2005 年 10 月起，国有商业银行股改上市拉开了序幕，该年 10 月 27 日，建行 H 股上市，2006 年 6 月 1 日和 7 月 5 日中行“先 H 后 A”，2006 年 10 月 27 日工行“A+H”上市，2007 年 9 月 25 日建行回归 A 股。在该阶段，国有商业银行改革完成了注资、财务重组、公司化改制、引进战略投资者、股份化、发行上市等工作。下一阶段，国有商业银行股改工作重心将转移到包括公司治理、信贷文化、公司经营机制和增长方式、内控机制等为核心的制度建设。

第二节 中国银行业的特点

一、国内银行业的监管体系

近年来，全球金融呈现综合化发展趋势，国内银行和非银行金融机构竞争日益激烈。目前，我国实行的是分业经营、分业监管的体制。随着银行、证券、保险、信托、期货等业务的不断相互渗透，以及国外金融资本的不断进入，我国现有的银行监管体制面临着新的挑战。

上世纪 80 年代中期起，四大国有银行都自办了证券、信托、租赁、房地产、投资公司等业务，形成了事实上混业经营的态势，由于当时银行缺乏完善的风险约束机制，混业经营未取得成功。1993 年 12 月，国务院出台《关于金融体制改革的决定》，提出了分业经营制度。2003 年，我国最终确立了分业监管的格局，形成了由中国人民银行、中国银行业监督管理委员会、中国证券业监督管理委员会、中国保险业监督管理委员会组成的金融分业监管结构。而在市场力量的推动下，随着国际金融的发展，多数国家或地区金融系统开始从分业经营走向混业经营。一些原来实行分业经营、分业监管的国家如英国、日本，相继放弃这一制度。甚至最早开创分业体制的美国也于 1999 年 11 月废除了《格拉斯-斯蒂格尔法案》，结束了银行、证券、保险分业经营的历史，在立法上正式允许混业经营。就国际现行的金融监管体制而言，目前主要有四类：第一类是分业经营混业监管，如韩国；第二类是混业经营分业监管，如美国；第三类是混业经营混业监管，如英国和日本；第四类是分业经营和分业监管，如法国。根据 Freshfields（2003）的调查表明，全球实施完全分业监管的国家占比为 38%，实施其余模式的国家占比为 62%。

纵观我国目前金融产业发展现状，我国《证券法》、《商业银行法》和《保险法》等基本的法律制度都明确要求分业经营、分业监管，我国分业经营的金融法律和监管制度安排限制银行直接涉足证券、保险等直接投资领域，使得银行还不能为客户提供全方位的金融服务，产品的创新范围和创新深度有限。近年来处于综合经营起步阶段的大多数金融集团如中信集团、光大集团、平安集团等，往往是以某个金融机构（主要是商业银行、保险公司）作为投资主体跨行业投资设立其他金融机构，集团还存在着具有明显比较优势的主业，投资新机构从事其他业务更多是基于范围经济和共享分销渠道的考虑，除此之外的金融综合经营，无论

在规模还是业务融合程度上都很低。同样是商业银行，外资银行是混业经营，可以同时涉足银行、保险、证券等行业，从而相对于中资银行在资金调配、业务衔接、金融创新、运营成本等方面形成强大的竞争优势，我国银行却因分业经营的体制，不能开展综合业务，不能为客户提供真正的增值服务，难与外资银行平等竞争，使得原来竞争力相对较弱的中资银行受到进一步挤压。

二、国有银行的组织结构和业务特点

长期以来，四大国有商业银行普遍采取分支行制的组织结构形式，该结构形式在内部组织上主要按产品和业务种类设置，整个组织结构则呈金字塔式纵向等级结构，管理层次多达五级至六级，即总行—一级分行—二级分行—支行—网点（分理处—储蓄所），其中总行、一级分行、二级分行、支行为管理机构，只有网点是具体的经营机构，因此形成了“四级管理，一级经营”的组织机构模式，这种组织结构体系随着金融产品越来越多样化，其管理层次过多、机构分散、风险点多面广、监控难度大的缺陷日益暴露出来。近年来，各家银行普遍提出“以市场为导向，以客户为中心”的战略思想，然而在金字塔式的分支行制体系下，该战略思想难于得到有效贯彻。由于资源配置以地域为中心，不同分支行独立核算，各个机构在需要协同服务时首先会考虑本行的利益，因此跨行协作和联动比较困难，客户在办理不同业务时要不断地与银行的多个部门打交道。

为了提高效率，金字塔式的层级结构逐渐被分散化的组织形式所代替，国际上商业银行的组织结构出现了向“扁平化”方向发展的趋势。近年来，在中国银监会的具体指导下，借鉴国际先进商业银行的经验，以国有控股商业银行为代表的中国商业银行积极推行组织结构扁平化改革。从2004年开始，中国工商银行、中国建设银行、中国银行的机构扁平化改革全面推开。各家银行的机构改革普遍遵循着撤并低效网点、升格发展潜力较大的网点为网点型支行、精简“分行—支行—网点”模式为“分行—网点”模式、进行内设机构扁平化改革、构建分层营销体系的流程，逐步推进矩阵式管理模式。

鉴于我国商业银行的发展历史，我国商业银行均是综合化商业银行，都从事个人业务和公司业务，即国际上所称的零售银行业务和批发银行业务。由于零售银行与批发银行客户资源的差异以及国有银行的历史形成机制，我国商业银行在

零售银行与批发银行发展上有很大的不平衡。经过二十多年的改革开放，老百姓手中的财富逐年增长，截至 2007 年 12 月 31 日，各金融机构吸收的储蓄存款已接近企业存款，部分银行如农业银行的储蓄存款甚至已经超过企业存款（见表 1），而我国商业银行零售银行业务长期以来停留在简单的存取款和基本的结算业务，随着富裕人群数量的不断增多，个人金融产品和服务需求已从简单的储蓄存取款和结算业务发展到代理、资信、投资、咨询、委托等多层次、全方位需求，我国商业银行零售银行业务存在巨大的市场前景。

表 1： 2007 年 12 月 31 日 全国金融机构人民币存、贷款余额对比表

单位：亿元

	余额				比年初新增			
	各项存款	企业存款	储蓄存款	各项贷款	各项存款	企业存款	储蓄存款	各项贷款
工商银行	65,101.31	33,149.82	31,951.49	37,432.05	5,099.53	5,319.55	-220.02	3,651.88
农业银行	52,059.46	22,402.19	29,657.27	33,754.23	5,346.71	3,443.23	1,903.48	3,235.88
中国银行	32,365.53	16,190.46	16,175.07	19,572.92	3,011.94	2,861.02	150.92	2,670.94
建设银行	51,135.68	28,302.03	22,833.65	30,745.11	6,142.56	4,882.83	1,259.73	3,496.55
交通银行	14,906.07	10,163.70	4,742.37	9,517.53	2,269.83	1,863.56	406.27	1,398.25
金融机构	386,711.28	214,332.97	172,378.31	257,929.14	52,648.28	41,828.95	10,819.33	34,624.70

资料来源：中国人民银行，金融同业数据，2007 年 12 月 31 日。

尽管储蓄存款新增迅速，各家商业银行零售业务的利润贡献占比均在 30% 以下，部分银行甚至在 10% 以下，如较早进行零售业务战略布局的招商银行在 2005 年的零售业务利润占比为 27%，同期，民生银行零售业务占比仅为 7%，个人信贷仅占其贷款总量的 5% 左右。而以公司业务为重心的五大国有商业银行零售业务利润贡献占比仅在 10% 左右，零售业务的发展创新呈现严重的滞后状态。多年来，我国商业银行公司贷款业务仍然占主导地位，我国银行业的业务体系仍然处于主

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库